

**IDENTIFIKASI PRIORITAS PEMBENAHAN KINERJA KEJADIAN
RISIKO OPERASIONAL KEBUN RAYA CIBODAS BERLANDASKAN
TEMUAN PERANGKAT DETEKSI**

Sugiarto

Sekolah Tinggi Pariwisata Ambarrukmo
profsugiarto@stipram.ac.id

Januar Wahjudi

Multimedia Nusantara Polytechnic
januar.wahjudi@lecturer.mnp.ac.id

Adinoto Nursiana

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Wiyatamandala
adinoto@wym.ac.id

Fongnawati Budhijono

Sekolah Tinggi Pariwisata Ambarrukmo
fongnawati@stipram.ac.id

Sutrisno

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Wiyatamandala
sutrisno@wym.ac.id

ABSTRACT

The rapid changes in developments in many aspects recently have made the role of operational risk management in the Cibodas Botanical Gardens very strategic. For this purpose, various detection tools are needed that enable the management of the Cibodas Botanical Gardens to trace various risk events, especially those that have significant impact on visitors, and based on these findings, the management can design various relevant operational risk management strategies and its implementation. This research is based on mixed research methods, using cross section data taken using the Concurrent Triangulation Strategy technique from 560 tourists and key informants at the Cibodas Botanical Gardens. Various detection tools used in this research include Frequency Tables, Bar charts, Pareto Diagrams, Cause and Effect, Importance-Performance Analysis, and Expectation and Perception Difference tests. The research results found that there was a synergy of various detection devices used in tracing various risk events which in order of priority had significant impact on tourists, namely Doctors on Duty, Adequate number of officers, Suggestion boxes, Management Innovation, Polyclinics, Toilets, Published information, Manpower, Quality of workforce, Helpful service, Parking space, Availability of information, and Prompt service.

Keywords: *Detection Tools, Risk Events, Operational Risk, Risk Management Strategies*

ABSTRAK

Pesatnya perubahan perkembangan pada banyak aspek akhir-akhir ini menjadikan peran manajemen risiko dalam pengelolaan Kebun Raya Cibodas sangat strategis. Untuk keperluan tersebut diperlukan berbagai perangkat deteksi yang memungkinkan pengelola Kebun Raya Cibodas menelusuri berbagai kejadian risiko terlebih yang berdampak signifikan kepada para pengunjung dan atas dasar temuan tersebut selanjutnya pengelola dapat merancang berbagai strategi pengelolaan risiko yang relevan serta menerapkan pengelolaan risiko operasional yang efektif dan efisien. Penelitian ini didasarkan metode penelitian bauran, menggunakan data cross section yang diambil dengan teknik *Concurrent Triangulation Strategy* terhadap 560 wisatawan dan para informan kunci di Kebun raya Cibodas. Berbagai perangkat deteksi yang digunakan dalam penelitian ini meliputi Tabel Frekuensi, *Bar chart*, Diagram Pareto, *Cause and Effect*, *Importance Performance Analysis*, dan uji Beda harapan dan persepsi. Hasil penelitian mendapati adanya sinergi berbagai perangkat deteksi yang digunakan dalam menelusuri berbagai kejadian risiko yang dalam urutan prioritas berdampak signifikan kepada para wisatawan, yaitu Dokter Jaga, Kecukupan jumlah petugas, Kotak saran, Inovasi Pengelola, Poliklinik, Toilet, Informasi yang dipublikasi, Tenaga kerja, Kualitas tenaga kerja, Pelayanan yang membantu, Tempat Parkir, Ketersediaan Informasi, dan Pelayanan yang sigap.

Kata kunci: Perangkat Deteksi, Kejadian Risiko, Risiko Operasional, Strategi Manajemen Risiko

PENDAHULUAN

Seiring dengan pesatnya perkembangan sektor pariwisata di tanah air, agro wisata Indonesia dengan kemelimpahan heterogenan karakteristiknya dapat berperan signifikan dalam menopang dan percepatan perkembangan sektor pariwisata di Indonesia bila dikelola dengan optimal berlandaskan perencanaan strategik yang efektif (Budhijono, Fongnawati, et al, 2023a; Budhijono, Fongnawati;et al, 2023b; Paulina, Lo & Sugiarto, 2021; Paulina, Lo, et al, 2023a; Paulina, Lo, et al 2023b). Kebun Raya Cibodas berlokasi di lereng Gunung Gede, kecamatan Cibodas Jawa Barat, Indonesia, merupakan suatu agro wisata yang sudah terkenal baik di tanah air hingga ke mancanegara. Sebagaimana dengan agrowisata lainnya sejauh ini potensi Kebun Raya Cibodas belum digarap secara optimal (Budhijono, Fongnawati, et al, 2023; Mahaliyanaarachchi Rohana P., 2016). Dengan luas kawasan 84,99 hektar, Kebun Raya Cibodas yang menawarkan wisata alam dan kehandalan layanan menjadikan keberlanjutan Kebun Raya Cibodas sangat dipengaruhi oleh kemampuan pengelolanya untuk beradaptasi dengan kondisi pasar

yang sangat dinamis seiring pesatnya perkembangan teknologi dewasa ini (Sugiarto, 2023a; Sugiarto, 2023b; Ramanpong, J., et al, 2021). Pesatnya perubahan perkembangan pada banyak aspek akhir-akhir ini menjadikan peran manajemen risiko dalam pengelolaan Kebun Raya Cibodas sangat strategis sehubungan Operasional Kebun Raya Cibodas mengingat kelangsungan Kebun Raya Cibodas sangat tergantung pada kepuasan pengunjung terhadap kualitas layanan yang diperoleh terkait dengan layanan wisata alam yang disediakan oleh Kebun Raya Cibodas (Bong et al, 2019). Dalam hal ini manajemen risiko di Kebun Raya Cibodas, khususnya manajemen risiko operasional (Sugiarto, 2023a; Sugiarto, 2023b; Sugiarto & Herawan, Tutut, 2022) memiliki peran yang sangat penting dalam memajukan Kebun Raya Cibodas melalui strategi mitigasi risiko yang efektif dan efisien. Agar pengelolaan risiko pada Kebun Raya Cibodas dapat dilakukan efektif dan efisien, pengelola Kebun Raya Cibodas seyogyanya dapat mengidentifikasi sumber-sumber risiko dengan dampak signifikan (Sugiarto, 2023b). Identifikasi kejadian risiko dan manajemen risiko yang terkait sangatlah penting karena persepsi risiko destinasi wisata dari wisatawan secara langsung mempengaruhi intensi beli dari wisatawan (Sugiarto & Herawan, Tutut, 2022; Kiswanto, Amin, et al, 2022; Eshun, G., & Tichaawa, T. M., 2020). Untuk keperluan tersebut diperlukan berbagai perangkat yang memungkinkan pengelola bisnis pariwisata menelusuri berbagai kejadian risiko terlebih yang berdampak signifikan kepada para wisatawan dan atas dasar temuan tersebut selanjutnya pengelola merancang berbagai strategi pengelolaan risiko yang relevan serta menerapkan pengelolaan risiko operasional secara efektif dan efisien sehingga pengelola bisnis pariwisata dapat menjaga bahkan meningkatkan kepuasan pengunjung (Sugiarto, 2023a; Sugiarto, 2023b). Tujuan dari penelitian ini sekaligus merupakan kebaruan dari penelitian adalah merumuskan berbagai perangkat yang berguna dalam mengidentifikasi berbagai kejadian risiko yang berguna sebagai masukan bagi para pengelola Kebun Raya Cibodas untuk mempertahankan bahkan meningkatkan mutu layanan operasional kepada para wisatawan yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif (Lesmana, Henky & Sugiarto, 2021; Lesmana, Henky, et al, 2022; Lesmana, Henky, et al, 2023).

TELAAH LITERATUR

Risiko Operasional

Risiko industri pariwisata dapat diklasifikasikan menjadi beberapa klasifikasi Risiko, yaitu Operasional, Pasar, Eksternal, Regulasi, Reputasi, Bisnis, dan Keuangan (Bong, et al, 2019; Sugiarto, 2023a; Sugiarto, 2023b). Dari berbagai klasifikasi risiko tersebut, klasifikasi yang relevan dengan Kebun Raya Cibodas adalah risiko operasional (*Operational Risk*), di mana risiko operasional ini ditimbulkan oleh ketidakmampuan atau kegagalan proses internal (meliputi sistem perangkat lunak, karyawan, dan fasilitas perangkat keras, *Ammenities*). Risiko operasional melingkupi risiko yang muncul karena kekurangan dalam hal kuantitas dan kualitas para karyawan (sumber daya manusia), dan fasilitas perangkat keras pendukung suatu penyelenggaraan bisnis di industri pariwisata. Risiko operasional muncul karena berbagai faktor internal yang 'semestinya' dapat dikelola dalam suatu penyelenggara bisnis di industri pariwisata (Bong, et al, 2019; Kiswantoro, Amin, et al, 2022). Pemicu risiko operasional terbagi menjadi beberapa kategori, yaitu Proses internal, Karyawan (sumber daya manusia), Sistem perangkat lunak, Fasilitas pendukung dan Infrastruktur (Sugiarto, 2023b).

Perangkat Deteksi yang Relevan

Dalam penerapannya manajemen risiko operasional memberdayakan berbagai perangkat kendali mutu yang berguna untuk pengelolaan risiko bisnis pariwisata, meliputi perangkat-perangkat yang berguna untuk mendeteksi masalah kualitas, mengungkap penyebab masalah kualitas, dan perangkat-perangkat yang berguna untuk memungkinkan pengelola bisnis pariwisata dalam membuat prediksi sehubungan konteks kendali mutu untuk memitigasi risiko. Berbagai perangkat deteksi yang relevan dengan manajemen risiko operasional Kebun Raya Cibodas melalui penelusuran literatur (Sugiarto & Setio, Hongyanto, 2021; Sugiarto, 2023b) meliputi : Tabel Frekuensi, *Bar chart* (diagram batang), *Fishbone diagram (Cause and Effect Diagram)*, *Importance Performance Analysis*, Diagram Pareto, dan uji Beda harapan dan persepsi.

Tabel Frekuensi

Tabel frekuensi merepresentasikan kumpulan data yang disusun sesuai kaidah atau kategori tertentu. Pada tabel frekuensi, pembagian kelas didasarkan pada kategori tertentu. Terhadap data kualitatif dilakukan pengelompokan ke dalam kelas-kelas yang eksklusif (*mutually exclusive*) yang saling bebas satu sama lain (*collectively exhaustive classes*) yang menunjukkan banyaknya pengamatan di setiap kelas (Sugiarto & Setio, Hongyanto, 2021). Tatanan data pada Tabel frekuensi dihasilkan dari lembar pemeriksaan (*Check sheet*) yang berupa sebuah *checklist* dalam bentuk matrik yang menggambarkan penyebab masalah kualitas. *Check Sheet* merupakan perangkat yang berguna untuk pengambilan data di proses penyelenggaraan bisnis pariwisata. Hasil pemetaan dari *check sheet* dapat diolah menjadi informasi yang berguna untuk mendukung proses pengambilan keputusan (Sugiarto, 2023b).

Bar Chart

Bar chart merupakan grafik yang menampilkan kelas-kelas kualitatif pada x-axis (sumbu horizontal) dan frekuensi kelas pada y-axis (sumbu vertical). Frekuensi kelas pada *bar chart* sebanding dengan tinggi batang vertikal. *Bar chart* merupakan tampilan data dalam bentuk grafis untuk menampilkan visualisasi dari distribusi data. Dari *Bar chart* dapat diperoleh gambaran frekuensi kemunculan suatu nilai yang berbeda dalam suatu kumpulan data. Sehubungan dengan penggunaan *Bar chart* sebagai perangkat deteksi masalah mutu, akan ditayangkan diagram batang mengenai masalah mutu dan frekuensi terjadinya masalah. Manfaat penggunaan *Bar chart* adalah untuk menampilkan informasi terkait variasi dalam proses, dan mendukung manajemen dalam pengambilan keputusan, dalam upaya peningkatan proses yang berkelanjutan (*continous process improvement*) (Sugiarto & Setio, Hongyanto, 2021; Sugiarto, 2023b).

Diagram Pareto

Diagram Pareto merupakan grafik batang yang menampilkan permasalahan secaraurut berdasarkan banyaknya kejadian. Adapun urutan jumlah kejadian dimulai dari jumlah permasalahan terbanyak hingga permasalahan dengan jumlah kejadian paling sedikit. Dalam tampilan grafik, Diagram Pareto ditunjukkan dengan grafik

batang paling tinggi berada di paling kiri, hingga grafik batang paling rendah berada di paling kanan. Pada analisis pareto ini pengelola bisnis pariwisata dapat mendeteksi penyebab masalah mutu. Dari diagram pareto ini pengelola bisnis pariwisata dapat menemukan penyebab terbesar terjadinya masalah kualitas (Sugiarto, 2023b).

Cause And Effect Diagram

Cause and Effect Diagram atau dikenal dengan Diagram Tulang Ikan (*fishbone diagram*) merupakan alat kendali mutu yang digunakan untuk mengidentifikasi dan menunjukkan hubungan sebab dan akibat, agar dapat menemukan penyebab awal dari suatu permasalahan. Diagram Tulang Ikan menjelaskan hal-hal yang berpeluang menjadi penyebab terhadap suatu dampak tertentu. *Cause and Effect Diagram* digunakan untuk menunjukkan faktor-faktor penyebab, serta akibat kualitas yang disebabkan oleh faktor-faktor penyebab tersebut. Diagram *cause and effect* berbentuk mirip Tulang Ikan, diagram ini juga disebut *Fishbone Diagram* (Sugiarto, 2023b).

Important Performance Analysis

Dalam manajemen risiko bisnis pariwisata, *Importance Performance Analysis* dapat digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kinerja penting apa yang harus memperoleh perhatian serius dan bahkan harus dibenahi kinerjanya oleh pengelola suatu organisasi dalam memenuhi kepuasan para pengguna (konsumen). Analisis dilakukan terhadap data yang dikumpulkan dari responden yang dalam hal ini adalah pengguna layanan dari bisnis yang diselenggarakan oleh pengelola, yang memfokuskan perhatian pada 2 aspek, yaitu aspek harapan sehubungan tingkat kepentingan dari sudut pandang responden dan aspek kinerja institusi dalam menjawab harapan responden. Dengan menggunakan *Importance Performance Analysis* ringkasan data yang diperoleh ditampilkan dalam bentuk kuadran 2 dimensi yang bersifat grafis dan mudah diinterpretasikan. Karena itu *Importance Performance Analysis* juga dikenal dengan sebutan Analisis kuadran. Interpretasi kuadran adalah sebagai berikut :Kuadran A. Konsentrasi di sini (*Concentrate Here*). Variabel-variabel yang terpetakan masuk pada kuadran ini merupakan variabel-

variabel prioritas untuk ditingkatkan kinerjanya. Kuadran B. Pertahankan Prestasi (*Keep up with the good work*). Variabel-variabel yang terpetakan pada kuadran ini dianggap sebagai variabel yang dipandang tinggi kepentingannya oleh konsumen dan persepsi konsumen terhadap Kinerja Aktual yang ada pada saat ini sehubungan variable-variabel tersebut sudah memuaskan. Variabel-variabel yang terpetakan pada kuadran ini merupakan faktor penunjang bagi kepuasan konsumen sehingga pihak penyelenggara bisnis pariwisata berkewajiban memastikan bahwa kinerja institusi yang dikelolanya dapat terus mempertahankan prestasi yang telah dicapai. Kuadran C. Prioritas Rendah (*Low Priority*). Variabel-variabel yang terpetakan pada kuadran ini dianggap sebagai variabel yang dipandang rendah kepentingannya oleh konsumen dan persepsi konsumen terhadap kinerja aktual dari variabel-variabel tersebut adalah tidak memuaskan. Dalam hal ini penyelenggara bisnis pariwisata tidak perlu memprioritaskan atau terlalu memberikan perhatian pada variabel-variabel tersebut. Kuadran D. Terlalu Berlebih (*Possibly Overkill*). Variabel-variabel yang terpetakan pada kuadran ini dianggap Tidak Terlalu Penting dan atau Tidak Terlalu Diharapkan oleh konsumen namun persepsi konsumen menunjukkan bahwa pihak penyelenggara bisnis mencurahkan upaya yang berlebihan terhadap variabel-variabel yang terpetakan pada kuadran ini (Sugiarto, 2023b).

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian dilakukan di Kebun Raya Cibodas dalam waktu 6 bulan (Juni 2022 sampai dengan November 2022), menggunakan metode penelitian bauran (*mix method research*). Penelitian menggunakan sampel sebanyak 560 wisatawan (pengunjung) sesuai kriteria yang diberlakukan, yaitu wisatawan yang saat penelitian dilakukan sedang berada di lokasi wisata Kebun Raya Cibodas, wisatawan berasal dari luar daerah setempat, dan wisatawan berusia minimal 17 tahun. Pengambilan data menggunakan teknik *Concurrent Triangulation Strategy* (Sugiarto, 2022). Data yang digunakan merupakan data *cross section*. Agar diperoleh informasi dari perspektif yang berbeda-beda digunakan metode Triangulasi data (Sugiarto, et al, 2023a; Sugiarto, et al, 2023b; Sugiarto, 2022; Sugiarto, Hendratono, Tonny. & Sudiby, Djoko., 2015; Ihalauw, John JOI, et al,

2023). Pada tahap awal penelitian, penggalan data dilakukan menggunakan teknik observasi terhadap wisatawan pada lokasi penelitian dan karakteristik dari Kebun Raya Cibodas. Untuk melengkapi dan mengkonfirmasi data diberdayakan data sekunder yang diperoleh dari berbagai publikasi yang relevan dari sumber-sumber yang dipercaya. Penggalan data lanjut yang berupa data primer dilakukan menggunakan teknik komunikasi dengan menggunakan integrasi beberapa tehnik, yaitu pengisian kuesioner, wawancara dengan narasumber yaitu wisatawan Kebun Raya Cibodas yang sedang berkunjung pada saat penelitian dilakukan. Pelaksanaan penelitian identifikasi berbagai indikator 7 dimensi Sapta Pesona wisata pariwisata Indonesia menggunakan *multistage sampling*. Para responden diberi kesempatan untuk memberikan penilaian terhadap indikator-indikator 7 dimensi Sapta Pesona wisata pariwisata Indonesia sehubungan dengan ekspektasi kepentingan dan kinerja yang dirasakan. Untuk setiap responden diperkenankan memberikan jawaban lebih dari satu pilihan sehingga dimungkinkan hasil penggalan data yang melebihi banyaknya responden. Untuk mengkonfirmasi data yang diperoleh dari para responden sesuai dengan kriteria yang ditetapkan, digali juga dari narasumber yang dalam hal ini adalah masyarakat dan para pedagang setempat yang telah mengenal dengan sangat baik karakteristik kondisi Kebun Raya Cibodas. Pada kesempatan ini informan kunci dan para narasumber diambil menggunakan teknik pengambilan sampel *snowball sampling* (Sugiarto, 2022; Sugiarto, et al, 2023a; Sugiarto, et al, 2023b).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada Tabel 1 ditampilkan indikator-indikator risiko operasional yang diukur dalam penelitian ini berdasarkan aspek Sapta Pesona:

Tabel 1 Indikator Risiko Operasional Berbasis Aspek Sapta Pesona

Aspek Sapta Pesona	Indikator Risiko Operasional
Aman	Pos Informasi
	Keamanan Lingkungan
	Ketersediaan Informasi
	Pengetahuan Petugas
	Kualitas Tenaga Kerja
	Kecukupan Petugas
	Poliklinik
	Dokter Jaga
	Rumah Sakit
	Informasi Publikasi
	Signage
	Papan Informasi
	Jogging Track
	Jalan
	Tempat Parkir
	Aksesibilitas
	Fasilitas diakses Online
Informasi Promosi	
Bersih	Toilet
	Fasilitas Umum
Sejuk	Ruangan Ber AC
	Lingkungan Rindang
	Pepohonan Rindang
Indah	Penataan Infrastruktur
	Penataan Lingkungan
Tertib	Antrian Masuk
	Pedagang Kaki Lima
	Pelayanan yang Sigap
	Pelayanan yang Membantu
Kenangan	Kotak Saran
	Innovasi Pengelola
	Fasilitas Umum
	Keterawatan Infrastruktur
	Kehandalan Wifi
Ramah	Kepekaan Petugas
	Tenaga Kerja

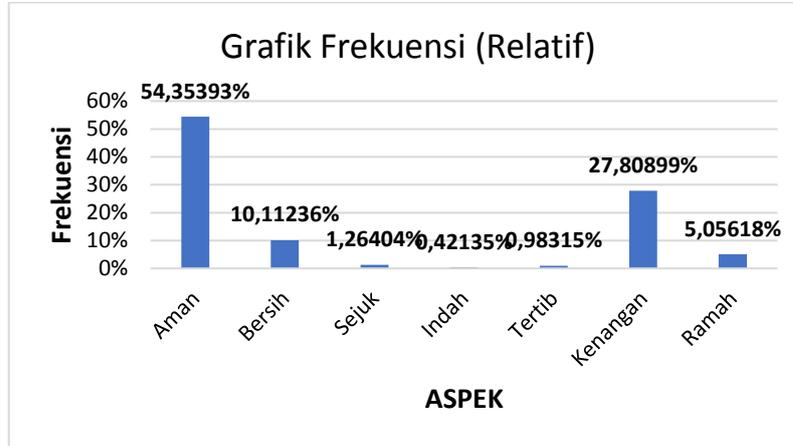
Tabel Frekuensi

Hasil pemetaan dari *check sheet* selanjutnya diolah dalam bentuk Tabel Frekuensi seperti ditampilkan pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2 Tabel Frekuensi

Aspek	frekuensi	frekuensi relatif (%)	frekuensi kumulatif relatif (%)
Aman	387	54.35393	54.35393
Kenangan	198	27.80899	82.16292
Bersih	72	10.11236	92.27528
Ramah	36	5.05618	97.33146
Sejuk	9	1.264045	98.59551
Tertib	7	0.983146	99.57865
Indah	3	0.421348	100
Total	712		100

Gambar 2 Bar chart Aspek-aspek Sapta Pesona



Grafik Pareto

Grafik Pareto pada gambar 3 memberikan informasi bahwa dimensi Aman dan dimensi Kenangan merupakan dua dimensi dari Sapta Pesona yang menyumbang lebih dari 80 % hal yang disoroti oleh para wisatawan. Kumulasi dari kedua dimensi tersebut mencapai 82,1629%.

Gambar 3. Grafik Pareto Aspek-aspek Sapta Pesona

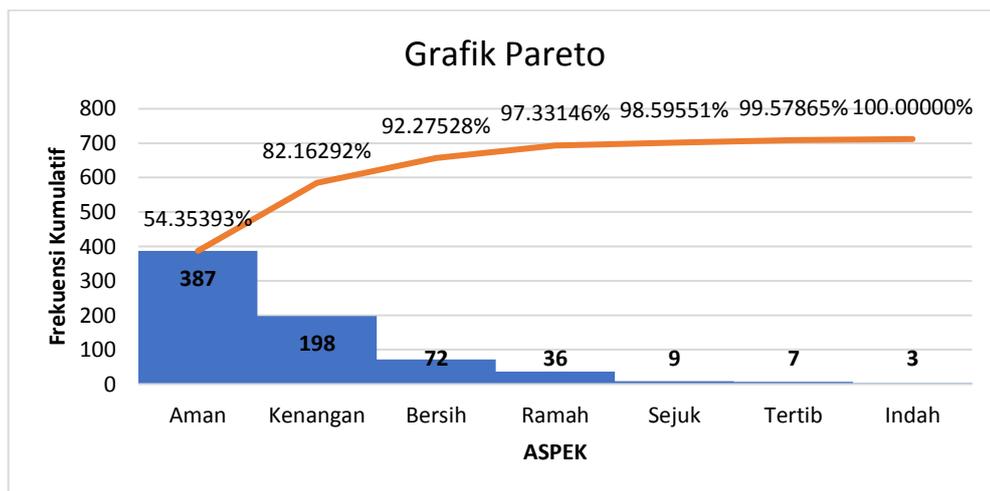
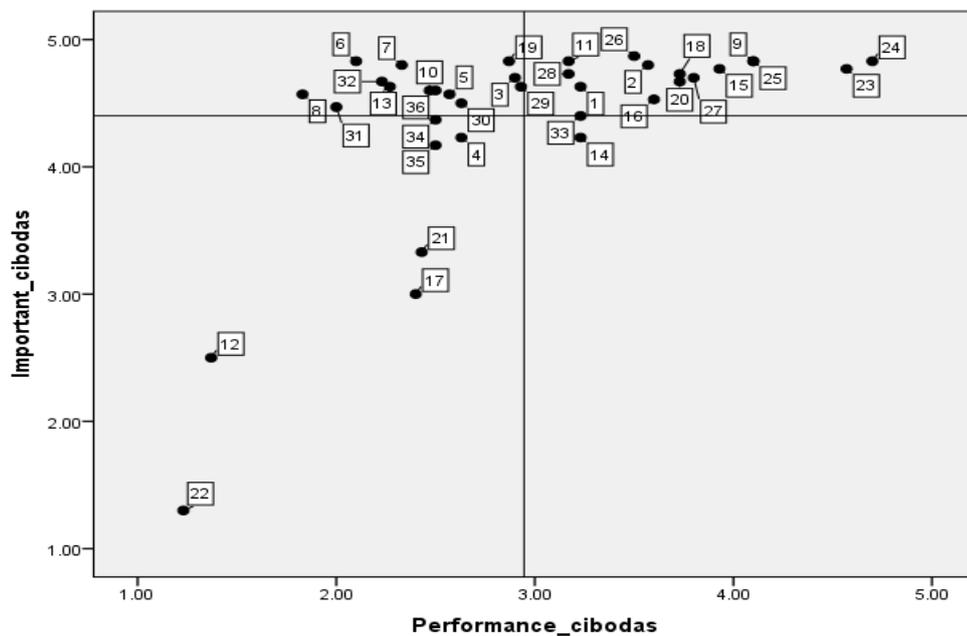


Diagram Kuadran

Dengan menggunakan analisis *Importance-Performance* dilakukan penelusuran lebih rinci indikator-indikator dari ke 7 dimensi Sapta Pesona yang memerlukan pembenahan segera. Sehubungan aspek harapan, kepada responden akan

ditanyakan seberapa pentingkah layanan-layanan pada variabel-variabel yang diteliti dalam hubungannya dengan harapan responden. Sehubungan aspek kinerja kepada responden akan ditanyakan seberapa baik atau seberapa memuaskan kualitas penyelenggaraan layanan-layanan pada variabel-variabel yang diteliti dalam hubungannya dengan persepsi responden selaku pengguna. Hasil dari *importance performance analysis* ditampilkan dengan menggunakan diagram kuadran pada gambar 4 sebagai berikut:

Gambar 4 Diagram Kuadran Aspek-aspek Sapta Pesona



Berdasarkan hasil dari Figur di atas ada aspek-aspek yang perlu perhatian dari pengelola Kebun Raya Cibodas yang berhubungan dengan manajemen risiko operasional tempat wisata. Atas dasar *importance performance analysis*, ada beberapa aspek penting yang harus ditingkatkan oleh pengelola Kebun Raya Cibodas. Berikut ini adalah aspek manajemen risiko yang ada di Zona 2, dan kinerjanya masih dinilai kurang oleh wisatawan, serta aspek berikut ini sebenarnya dianggap penting oleh wisatawan. Aspek-aspek yang masuk dalam Zona 2 adalah sebagai berikut:

Tabel 3 Indikator Risiko Operasional dengan kinerja perlu ditingkatkan pada Kebun Raya Cibodas

No	Risiko Operasional
3	Ketersediaan Informasi
5	Kualitas tenaga kerja
6	Kecukupan jumlah petugas
7	Poliklinik
8	Dokter Jaga
10	Informasi yang dipublikasi
13	Toilet
19	Tempat Parkir
29	Pelayanan yang sigap
30	Pelayanan yang membantu
31	Kotak saran
32	Inovasi Pengelola
36	Tenaga kerja

Hasil penelitian menemukan bahwa dari 36 indikator *risk event* Sapta Pesona terdapat 13 aspek Sapta Pesona yang perlu segera dilakukan pembenahan. Dari 13 aspek Sapta Pesona yang kinerjanya perlu segera diperbaiki, 7 aspek berhubungan dengan unsur aman. 4 aspek berhubungan dengan unsur kenangan, 1 aspek berhubungan dengan unsur bersih dan 1 aspek berhubungan dengan unsur ramah.

Analisis Rasio Harapan dan Persepsi Kinerja

Terhadap 36 indikator *risk event* Sapta Pesona dilakukan analisis rasio harapan dan persepsi kinerja dan diperoleh hasil yang kemudian diperingkatkan atas dasar prioritasnya. Prioritas untuk pembenahan diberikan pada peringkat terendah hingga tertinggi. Tampilan analisis rasio harapan dan persepsi kinerja tertera pada Tabel 4 berikut:

Tabel 4 Prioritas Pembenahan Aspek-aspek Sapta Pesona

Indikator Risiko Operasional	Rata-rata persepsi kinerja	Rata-rata harapan	Rasio Kinerja dan Harapan	Prioritas
Dokter Jaga	1.83	4.57	0.400438	1
Kecukupan jumlah petugas	2.1	4.83	0.434783	2
Kotak saran	2	4.47	0.447427	3

Inovasi Pengelola	2.23	4.67	0.477516	4
Poliklinik	2.33	4.8	0.485417	5
Toilet	2.27	4.63	0.490281	6
Informasi yang dipublikasi	2.47	4.6	0.536957	7
Tenaga kerja	2.5	4.6	0.543478	8
Ketersediaan dan keandalan Wifi	1.37	2.5	0.548	9
Kualitas tenaga kerja	2.57	4.57	0.562363	10
Kepekaan petugas terhadap kesulitan pengunjung	2.5	4.37	0.572082	11
Pelayanan yang membantu	2.63	4.5	0.584444	12
Tempat Parkir	2.87	4.83	0.594203	13
Informasi promosi	2.5	4.17	0.59952	14
Ketersediaan Informasi	2.9	4.7	0.617021	15
Pengetahuan Petugas akan Lokasi Wisata	2.63	4.23	0.621749	16
Pelayanan yang sigap	2.93	4.63	0.632829	17
Keterawatan infrastructure	3.17	4.83	0.656315	18
Penempatan pedagang kaki lima	3.17	4.73	0.67019	19
Pos Informasi	3.23	4.63	0.697624	20
Penataan Lingkungan	3.5	4.87	0.718686	21
Fasilitas dapat diakses via online	2.43	3.33	0.72973	22
Fasilitas umum	3.23	4.4	0.734091	23
Keamanan Lingkungan wisata	3.57	4.8	0.74375	24
Fasilitas umum	3.23	4.23	0.763593	25
Jalan	3.73	4.73	0.788584	26
Papan Informasi	3.6	4.53	0.794702	27
Aksesibilitas	3.73	4.67	0.798715	28
Jogging Track	2.4	3	0.8	29
Antrian masuk dan keluar destinasi wisata	3.8	4.7	0.808511	30
Signage	3.93	4.77	0.823899	31
Kerjasama dengan rumah sakit yang dekat	4.1	4.83	0.848861	32
Penataan Infrastruktur	4.1	4.83	0.848861	33
Ruangan ber AC	1.23	1.3	0.946154	34
Lingkungan yang rindang	4.57	4.77	0.958071	35
Pepohonan rindang	4.7	4.83	0.973085	36

Karena fokus perhatian hanya diberikan kepada indikator-indikator risiko operasional yang masuk pada Kuadran II dari empat kuadran yang ada maka selanjutnya Analisis Rasio Harapan dan Persepsi Kinerja difokuskan pada Indikator Risiko Operasional yang Perlu Ditingkatkan pada Kebun Raya Cibodas

sebagaimana tertera pada Tabel 5 Urutan prioritas disusun ulang sehubungan dengan 13 indikator risiko yang menjadi perhatian sebagai berikut:

Tabel 5 Prioritas Pembinaan Aspek-aspek Sapta Pesona Pada Kuadran 2

Indikator Risiko Operasional	Rata-rata persepsi kinerja	Rata-rata harapan	Rasio Kinerja dan Harapan	Prioritas
Dokter Jaga	1.83	4.57	0.400438	1
Kecukupan jumlah petugas	2.1	4.83	0.434783	2
Kotak saran	2	4.47	0.447427	3
Inovasi Pengelola	2.23	4.67	0.477516	4
Poliklinik	2.33	4.8	0.485417	5
Toilet	2.27	4.63	0.490281	6
Informasi yang dipublikasi	2.47	4.6	0.536957	7
Tenaga kerja	2.5	4.6	0.543478	8
Kualitas tenaga kerja	2.57	4.57	0.562363	9
Pelayanan yang membantu	2.63	4.5	0.584444	10
Tempat Parkir	2.87	4.83	0.594203	11
Ketersediaan Informasi	2.9	4.7	0.617021	12
Pelayanan yang sigap	2.93	4.63	0.632829	13

Dalam industri pariwisata, aspek keselamatan, aspek keamanan dan aspek kepastian merupakan 3 (tiga) aspek yang sangat diperhatikan oleh wisatawan (Sugiarto & Herawan. T., 2022; Sugiarto., 2023b). Sejalan dengan pandangan tersebut ketersediaan dokter jaga dipandang oleh wisatawan merupakan hal yang sangat penting tersedia di Kebun Raya Cibodas. Meskipun lokasi Kebun Raya Cibodas berdekatan dengan Rumah Sakit Cimacan, tetapi di dalam kompleks Kebun Raya Cibodas yang sangat luas tersebut belum memiliki kecukupan dokter jaga. Berdasarkan hasil pantauan tim survei, jika ada pengunjung yang sakit dan butuh bantuan dokter, maka pertolongan pertama dilayani di pos pengamanan. Berdasarkan hal tersebut pihak pengelola perlu menyediakan dokter jaga yang memadai, sehingga jika ada wisatawan yang membutuhkan pertolongan dokter,

akan dapat diberikan pertolongan awal dengan baik sebelum dibawa ke Rumah Sakit (Ramanpong, J., Wu, C. Da, Yu, C. P., & Tsai, M. J., 2021). Kecukupan jumlah petugas berada pada urutan prioritas kedua. Sehubungan dengan aspek keselamatan, keamanan dan kepastian, kecukupan petugas masih dirasa kurang. Untuk rentang luasan Kebun Raya Cibodas, pengunjung akan merasa lebih terjamin keselamatan, keamanan dan kepastiannya jika petugas yang di lapangan tersedia di saat mereka membutuhkan. Pengelola Kebun Raya Cibodas perlu meningkatkan jumlah petugas, terutama pada bagian informasi dan beberapa spot wisatawan. Dengan peningkatan jumlah petugas, diharapkan informasi kepada wisatawan akan lebih baik, sehingga keindahan Kebun Raya Cibodas dapat tersampaikan dengan baik kepada wisatawan. Kotak saran berada pada urutan prioritas ke tiga. Pengunjung yang memiliki perhatian akan kesinambungan Kebun Raya Cibodas memandang perlu kotak saran agar setidaknya mereka dapat memberi masukan membangun kepada para pengelola Kebun Raya Cibodas. Dengan adanya kotak saran yang mudah ditemukan pada berbagai spot, pengunjung yang berniat memberikan saran membangun tidak harus menuju ke tempat khusus lokasi kotak saran yang sejauh ini disediakan mengingat rentang jelajah Kebun raya Cibodas sangatlah luas. Mengingat Kebun Raya Cibodas mengandalkan pada kualitas layanan untuk menjawab kepuasan pengunjung, maka penggalian informasi dari pengunjung yang berguna untuk meningkatkan kinerja Kebun Raya Cibodas sangatlah penting. Dengan demikian kecukupan kotak saran menjadi penting. Inovasi pengelola menempati skala prioritas ke empat. Masukan dari pengunjung dan juga dari hasil pantauan tim survey, diperoleh temuan bahwa inovasi pengelola kurang dalam hal membuat *tourist attraction* di Kebun Raya Cibodas ini. Padahal terdapat peluang bagi tim pengelola untuk mengemas beberapa *event* ataupun pengenalan budaya lokal kepada para wisatawan. Ditambah lagi, jika event dan pengenalan budaya lokal berhasil, maka penduduk setempat berpeluang untuk dapat meningkatkan kesejahteraan dengan cara berdagang produk buah tangan bernuansa lokal. Selain itu, nilai estetika bangunan dan *layout* Kebun Raya Cibodas yang dinilai kurang, cenderung monoton, dan membosankan, harus diperbaiki oleh pengelola Kebun Raya Cibodas. Pengelola Kebun Raya Cibodas dapat mempertimbangkan untuk mengadakan studi kelayakan dalam hal membuat

beberapa *tourist attraction* yang dapat memiliki potensi untuk menarik wisatawan untuk berkunjung ke Kebun Raya Cibodas. Diharapkan, hasil dari inovasi ini adalah Kebun Raya Cibodas akan masih tetap *sustainable* (Prayag, G., Hosany, S., Muskat, B., & Del Chiappa, G., 2017; Paulina, Lo & Sugiarto, 2021; Paulina, Lo, et al, 2023a; Paulina, Lo, et al 2023b). Poliklinik menempati prioritas ke 5. Sejalan dengan pandangan tersebut ketersediaan dokter jaga, ketersediaan poliklinik juga dipandang oleh wisatawan merupakan hal yang sangat penting tersedia di Kebun Raya Cibodas. Para pengunjung akan lebih merasa aman dan nyaman jika mereka melihat kecukupan sarana dan prasarana poliklinik yang merupakan komplemen dari ketersediaan dokter jaga di lokasi Kebun Raya Cibodas. Dari hasil pantauan tim survey, pertolongan pertama bagi wisatawan yang sakit, diberikan di pos pengamanan. Untuk itu pengelola Kebun Raya Cibodas perlu memastikan adanya fasilitas poliklinik dan dokter jaga untuk memberikan layanan saat terjadi hal yang tidak diinginkan, sehingga setidaknya wisatawan yang butuh pertolongan dapat ditangani pada tahap awal dengan baik sebelum dibawa ke Rumah Sakit (Ramanpong, J., Wu, C. Da, Yu, C. P., & Tsai, M. J., 2021). Toilet menempati prioritas ke 6. Fasilitas toilet merupakan fasilitas pendukung yang sangat penting di tempat wisata. Kalaupun fasilitas toilet sudah ada, maka kebersihan toilet menjadi hal yang sangat penting untuk dijaga. Temuan dari tim survei dan peneliti, baik dari pengamatan maupun dari hasil kuisioner yang dibagikan, keadaan toilet di tempat wisata masih kurang terawat dengan baik dan kurang bersih. Pengelola Kebun Raya Cibodas harus menjaga kebersihan toilet dengan baik, agar dapat meningkatkan kenyamanan wisatawan. Informasi yang dipublikasi menempati prioritas ke 7. Dalam hal ini, informasi yang dimaksud adalah peta Kebun Raya Cibodas, berikut informasi *tourist spot* yang menarik, serta selebaran atau *flyer* yang berisi informasi tambahan terkait Kebun Raya Cibodas. Tim survei dan peneliti tidak menemukan selebaran atau *flyer* yang berisi informasi. Jika memang bertujuan untuk membuat Taman Wisata dengan level Internasional seharusnya pengelola memikirkan untuk membuat *flyer* sebagai peta kecil untuk wisatawan yang berkunjung di Kebun Raya Cibodas. Manfaat adanya peta lokasi wisata, yaitu para wisatawan akan merasa nyaman dan dapat merencanakan perjalanan untuk mengunjungi spot-spot yang menarik untuk dikunjungi. Tenaga kerja dan Kualitas

tenaga kerja menempati prioritas ke 8 dan ke 9. Tim survei dan peneliti tidak menemukan adanya kecukupan petugas yang berjaga (*standby*) di pos untuk memberikan layanan informasi kepada wisatawan tentang seputar Kebun Raya Cibodas ini. Selain itu, terkait kualitas tenaga kerja, tim survei sudah mencoba untuk bertanya kepada masyarakat di daerah tersebut dan didapati masih kurangnya *product knowledge* dari para petugas yang menurut para wisatawan dan tim peneliti menjadi hambatan pengembangan potensi wisata Kebun Raya Cibodas. Perlu adanya duta Kebun Raya Cibodas yang secara berkala diberikan pelatihan mengenai *hospitality* dan *product knowledge*, sehingga dapat meningkatkan kenyamanan wisatawan. Pelayanan yang membantu menempati prioritas ke 10. Sehubungan dengan rasio ketersediaan petugas dan luasan wilayah Kebun Raya Cibodas, pengunjung menghendaki lebih ditingkatkan kinerja pelayanan yang membantu. Medan yang ada di Kebun Raya Cibodas yang tidak rata tidak jarang menyulitkan pengunjung yang sudah berusia lanjut sehingga kepekaan petugas dalam melakukan inisiatif membantu pengunjung yang mengalami kesulitan untuk beraktivitas sendiri merupakan aspek yang memperoleh prioritas untuk dibenahi kinerjanya. Tempat parkir menempati prioritas ke 11. Terkait dengan fasilitas lahan parkir, tim survei dan peneliti, menemukan lahan parkir tersedia dengan baik. Tetapi dari pengamatan dan hasil kuisisioner, didapati pengunjung menginginkan lahan parkir yang lebih luas dan tidak terlalu jauh dari wahana atau *tourist spot* Kebun Raya Cibodas. Hal ini diperkirakan dapat meningkatkan aksesibilitas dari para wisatawan Kebun Raya Cibodas. Ketersediaan Informasi menempati prioritas ke 12. Selanjutnya adalah jika *strategic planning* yang mencakup inovasi dan juga sasaran wisatawan sudah dibuat dengan baik, peneliti melihat pentingnya pengembangan Sumber Daya Manusia dengan pengembangan *skill hospitality*, serta kemampuan lain terutama dalam bidang pemanfaatan teknologi dan juga manajerial. Hal ini peneliti memberikan saran dapat mulai dilaksanakan dengan dibuat koperasi kecil untuk para pedagang kaki lima dan mulai diatur secara baik keuangan dan administrasinya. Tujuannya agar dapat meningkatkan *tourist satisfaction*, dan dapat meningkatkan ekonomi, serta kesejahteraan masyarakat sekitar Kebun Raya Cibodas. Pelayanan yang sigap menempati prioritas ke 13. Selain terkendala oleh *product knowledge*, petugas di Kebun Raya Cibodas masih

kurang dari sisi kesigapan dalam menolong wisatawan. Tim survei menemukan masih kurangnya inisiatif petugas dalam menolong wisatawan. Solusi atas poin ini adalah pengelola harus memberikan pelatihan *hospitality* untuk meningkatkan *soft skill* maupun *product knowledge* dari para petugas Kebun Raya Cibodas. Pembinaan terhadap berbagai aspek tersebut akan berjalan efektif bila memperhatikan kendala sumber daya dan menekankan pada skala prioritas sebagaimana dikemukakan pada ulasan di atas (Paulina, Lo & Sugiarto, 2021; Paulina, Lo, et al, 2023a; Paulina, Lo, et al 2023b). Dengan perencanaan yang seksama, pelaksanaan rencana yang berjalan baik, tata kelola yang tepat seyogyanya akan dicapai keunggulan bersaing dari Kebun Raya Cibodas. Secara normatif keunggulan bersaing Kebun Raya Cibodas akan berdampak pada kepuasan dan niat berkunjung kembali pengunjung (Budhijono, Fongnawati, et al, 2023a; Budhijono, Fongnawati; et al, 2023b; Lesmana, Henky & Sugiarto, 2021; Lesmana, Henky, et al, 2022; Lesmana, Henky, et al, 2023; Papadimitriou, D., Apostolopoulou, A., & Kaplanidou, K., 2015).

SIMPULAN

Berbagai perangkat deteksi yang dicobakan pada penelitian ini dalam menelusuri berbagai kejadian risiko yang berdampak signifikan kepada para wisatawan terbukti berfungsi saling mendukung antar satu perangkat dengan perangkat yang lain. Didapati sinergi berbagai perangkat deteksi yang digunakan dalam menelusuri berbagai kejadian risiko yang berdampak signifikan kepada para wisatawan. Bahkan dengan melakukan penelusuran yang makin rinci dari penggunaan satu perangkat deteksi hingga penggunaan perangkat deteksi yang berikutnya dapat digali indikator-indikator risiko operasional yang masuk pada Kuadran II dari empat kuadran sehingga selanjutnya dengan menggunakan Analisis Rasio Harapan dan Persepsi Kinerja perhatian dapat difokuskan pada Indikator Risiko Operasional yang Perlu Ditingkatkan pada Kebun Raya Cibodas. Menimbang keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh pengelola Kebun Raya Cibodas, untuk merencanakan pembinaan dan peningkatan kinerja layanan di Kebun Raya Cibodas maka pembinaan dapat dilakukan terutama berkenaan dengan 13 aspek yang menempati prioritas utama sebagaimana temuan penelitian ini. Ke 13 aspek

terkait urutan prioritas pembenahan adalah Dokter Jaga, Kecukupan jumlah petugas, Kotak saran, Inovasi Pengelola, Poliklinik, Toilet, Informasi yang dipublikasi, Tenaga kerja, Kualitas tenaga kerja, Pelayanan yang membantu, Tempat Parkir, Ketersediaan Informasi, Pelayanan yang sigap Untuk penelitian mendatang dapat digali lebih lanjut keterhubungan kausal berbagai variabel yang relevan agar dapat semakin mengukuhkan temuan yang ada. Sehubungan kinerja aspek-aspek terkait berbagai indikator risiko operasional dapat diukur dampaknya terhadap kepuasan dari pengunjung untuk selanjutnya dapat diukur pula pengaruhnya terhadap niatan pengunjung untuk berkunjung kembali dan/atau merekomendasikan ke sanak saudara, teman atau ke publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Bong Soeseno., Sugiarto., D.M. Lemy, N. Adinoto, and S.Palupi. (2019). *Manajemen Risiko, Krisis, dan Bencana untuk Industri Pariwisata yang Berkelanjutan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Budhijono, Fongnawati; Damiasih; Hendratono, Tonny. (2023a). *Tata Kelola untuk Pariwisata Berkesinambungan*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Budhijono, Fongnawati; Sugiarto; Wahjudi, Januar; Sutrisno; Muhammad Fuad. (2023b). Evaluasi kinerja tata kelola curug cibereum berbasis indikator-indikator sapta pesona. *Jurnal Bina Akuntansi*, 10 (2): 536-556. <https://wiyatamandala.e-journal.id/JBA/article/view/456/255>
- Eshun, G., & Tichaawa, T. M. (2020). Community participation, risk management and ecotourism sustainability issues in Ghana. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 28(1), 313–331. <https://doi.org/10.30892/GTG.28125-472>
- Ihalauw, John JOI; Sugiarto; Damiasih; Hendratono, Tonny; Christiansen, Rina; Herawan, Tutut. (2023). *Metode penelitian kualitatif untuk pariwisata*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Kiswanto, Amin; Sugiarto; Hendratono, Tonny; Susanto, Dwiyono Rudi; Damiasih. (2022). A Bibliometric Analysis on Satisfaction and Loyalty in Homestay. *Jurnal Manajemen Perhotelan dan Pariwisata*. 5(2):1-15.
- Lesmana, Henky & Sugiarto. (2021). Formulating a competitive advantage model for tourism destinations in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 8 (3), 0237–0250.
- Lesmana, Henky., Sugiarto Sugiarto., Christiana Yosevina & Widjojo, Handyanto. (2022). A Competitive Advantage Model for Indonesia's Sustainable Tourism Destinations from Supply and Demand Side Perspectives. *Sustainability*, 14 (16398).

- Lesmana, Henky., Sugiarto., Christiana Yosevina Ratna Tercia & Widjojo, Handyanto. (2023). *Model Keunggulan Bersaing Destinasi Pariwisata Indonesia*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Mahaliyanaarachchi Rohana P.(2016). Agri Tourism as a Risk Management Strategy in Rural Agriculture Sector: With Special Reference to Developing Countries. *The Journal of Agricultural Sciences*. Vol. 11, No. 1, January 2016. Pp 1 - 12
- Papadimitriou, D., Apostolopoulou, A., & Kaplanidou, K. (Kiki). (2015). Destination Personality, Affective Image, and Behavioral Intentions in Domestic Urban Tourism. *Journal of Travel Research*, 54(3), 302–315. <https://doi.org/10.1177/0047287513516389>
- Paulina, Lo & Sugiarto. (2021). Strategic planning in SMEs: A Case Study in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 8(2), 1157–1168.
- Paulina, Lo; Sugiarto; Widjojo Handyanto & Christiana Yosevina.(2023a) Adopting the Enhanced Crafting Strategy to Predict Hotel Resilience. *QUALITY Access to Success*. 24 (192), 385-400.
- Paulina, Lo; Sugiarto; Widjojo Handyanto & Christiana Yosevina ratna Tercia. (2023b). *Membangun Resiliensi Bisnis Perhotelan, Berlandaskan Sumber daya dan Crafting Strategy*, Buah pembelajaran pandemi COVID 19. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Prayag, G., Hosany, S., Muskat, B., & Del Chiappa, G. (2017). Understanding the Relationships between Tourists' Emotional Experiences, Perceived Overall Image, Satisfaction, and Intention to Recommend. *Journal of Travel Research*, 56(1), 41–54. <https://doi.org/10.1177/0047287515620567>
- Ramanpong, J., Wu, C. Da, Yu, C. P., & Tsai, M. J. (2021). A retrospective analysis of injury cases for visitor risk management in a nature-based touristic destination. *Current Issues in Tourism*, 24(24), 3552–3568. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1902286>
- Sugiarto. (2022). *Metodologi Penelitian Bisnis*, ed 2. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Sugiarto. (2023a). *Investasi dan Risiko Pariwisata*. Jakarta: Penerbit Universitas Terbuka
- Sugiarto. (2023b). *Esensi Manajemen Risiko Pariwisata*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Sugiarto, Hendratono, Tonny. & Sudibyjo, Djoko. (2015). *Metodologi penelitian hospitaliti & pariwisata*. Tangerang: PT Matana Publishing Utama.
- Sugiarto; Damiasih; Hendratono, Tonny; Ihalauw, John JOI; Herawan, Tutut. (2023a). *Metode penelitian campuran untuk pariwisata*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Sugiarto & Herawan. T., (2022). The Influence of Operational Risk Management on Intention to Revisit and Intention to Recommend by Using Satisfaction as a Mediating Variable: A Study of Homestay Users in Dieng Plateau, Central Java, Indonesia. *Quality-Access to Success*, 24(192).

Sugiarto; Ihalauw, John JOI; Hendratono, Tonny; Damiasih; Widjaja, Anton Wachidin. (2023b). *Metode penelitian kuantitatif untuk pariwisata*. Yogyakarta: Penerbit Andi

Sugiarto & Setio, Hongyanto. (2021). *Statistika terapan untuk bisnis dan ekonomi*. Yogyakarta: Penerbit Andi